



## Eten én gegeten worden

Voor de intermediaire markt geldt de laatste maanden: overnemen én overgenomen worden. De vakpers staat vol met de overnamegolf. Het ene intermediairbedrijf neemt het andere over; om vervolgens ook weer zelf overgenomen te worden. Maar gaat deze focus op aandeelhouderswaarde niet ten koste van het klantbelang?

**A**lle levende wezens eten, maar worden ook opgegeten. Ze hebben elkaar nodig om te overleven; de voedselkringloop. Een voorbeeld van Tim van Wessel (Naturalis Biodiversity Center): *‘Rupsen eten blaadjes van de boom, merels eten rupsen en buizerds eten merels. De buizerd heeft weinig natuurlijke vijanden. Ooit sterft de buizerd, dan eten insecten en schimmels de resten op. Schimmels maken mineralen die de eikenboom weer opneemt om te groeien. Daarmee is de kringloop rond.’*

### Eten

Als eigenaar van een middelgroot kantoor denk je na over de toekomst en wil je investeren in marktwerking, digitalisering, grotere efficiency en/of hogere winst. Maar daarvoor zou het mooi zijn om je basis te vergroten; de bijna-pensioenering van een goede concullega biedt een kans. En die pak je.

### Dilemma

Later sta je voor de vraag om inderdaad die investering in bijvoorbeeld een extra adviseur – met een zeer positieve businesscase – te doen. Maar ook ben je benaderd door een groter kantoor of je jouw zaak wilt verkopen. Een lastig dilemma, want als je verkoopt, dan maak je zonder investering – door een hogere factor waarmee de EBITDA wordt vermenigvuldigd – meteen winst. Terwijl je – als je investeert in die extra adviseur – maar moet zien of je die investering echt terugverdient.

### EBITDA-vermenigvuldigingsfactor

Wel een aparte marktwerking; die factoren waarmee EBITDA wordt vermenig-

vuldigd. Twee opwaartse bewegingen zie je: de eerste is hoe groter het over te nemen kantoor is des te hoger die vermenigvuldigingsfactor, en de tweede is in de tijd, omdat zo ongeveer die factoren maandelijks stijgen. Eventjes wachten kan zo maar een ton extra opleveren. Maar – ook hier geldt – resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst.

### Met een uitstekende klantbediening blijven jouw klanten komen

#### ... en gegeten worden

Stel nu dat je kiest voor verkoop. Jij casht. En jouw kantoor – waar je nog twee jaar in loondienst blijft werken – is die twee jaar vooral met interne zaken bezig. Procedures gelijktrekken met de ‘moeder’, IT-synchronisatieprojecten, oversluiten van klanten, naamswijziging communiceren, et cetera. Jij, als klantenman of -vrouw, wordt daar niet heel gelukkig van. En jouw klanten beginnen te mopperen en voelen dat ze meer en meer een nummer worden.

#### ... of autonoom groeien

Of stel dat je toch investeert in marktwerking, verhogen klanttevredenheid en behoud klanten. Klanten hebben contact met jouw kantoor ‘digitaal als het kan en met een mens aan de telefoon als het moet’. In lastige situaties help je hen. En dat werkt. Want via mond-tot-mondreclame groeien jouw klantenbestand én hun (klant)tevredenheid. Klanten lopen na-

melijk weg bij die intermediaire bedrijven die hen als nummer beschouwen. Jouw omzet en winst – op hun beurt – groeien ook. Je krijgt hier energie van!

### Klant verliest

Natuurlijk is het niet zo zwart-wit als ik hierboven beschrijf. Maar ik ben ervan overtuigd dat de bedrijven die overnemen en overgenomen worden vooral een interne focus hebben en het klantbelang uit het oog verliezen.

### Kleine kantoren

Dan de kleine kantoren. Veelal te klein om interessant gevonden te worden door overnemende intermediairs. Worden die in dit aandeelhouderswaardegeweld het kind van de rekening? Nee, dat hoeft niet. Ga vooral niet bij de pakken neerzitten. Maar leg je toe op een uitstekende klantbediening. Dan blijven jouw klanten en komen nieuwe klanten ‘vanzelf’ naar je toe.

### Winnaar

Antwoord op de vraag is dat de overnamegolf op korte termijn ten koste gaat van het klantbelang. Maar ik geloof dat op de lange termijn bedrijven met een uitstekende klantbediening het beter doen en dat klantbelang het uiteindelijk ‘wint’ van de focus op aandeelhouderswaarde.

Een assuratiekantoor wordt opgegeten door een groter kantoor, dat ook weer door een nog groter kantoor wordt verorberd. Maar klanten zoeken naar een uitstekende dienstverlener. Dat is de kringloop in de financiële dienstverlening.

Succes met jouw focus op klanten! ●